

校長教學領導之個案研究—以公開授課為例

施皇羽、曾俊堯、陳璿文、陳亭儒、蔡淑芬、陳靜宜、徐凱齡、黃芸芸

摘要

校長是學校的領導者，教與學是學校核心價值，校長教學領導風格關係者學校的發展，關係著學生如何學習的關鍵，十二年國教課綱總綱實施要點規定，107學年度起，全國近二十萬名中小學校長及教師，每學年至少公開授課一次，彼此觀摩，此舉為校長教學領導的延伸，究竟其對校長教學領導行政層面、教師層面、學生層面有何影響及意義？本研究藉由二個個案，分析其表層問題與深層問題，以文獻探討方式，對不同層次的問題提出解決策略及建議。

本研究結論為：

- 一、校長教學領導存有多面向可並存發展。
- 二、校長公開授課對教學領導行政層面具有引導方向的意義性。
- 三、校長公開授課對教學領導教師專業發展具有指標性影響與增進夥伴關係。
- 四、校長公開授課對教學領導對提升學生自我效能有助益。

本研究反思為：

- 一、校長公開授課需提升行政團隊教學領導的正確認知，而非形式而已。
- 二、校長公開授課需以帶動教師專業成長為主要目標，而非展現自我光芒。
- 三、校長公開授課需考量以學生有效學習為最大考量，而非作秀性質。

本研究建議為：

- 一、建議未來研究的方向：針對其他個案研究做比較研究或是量化研究。
- 二、給行政主管機關的建議：針對校長公開授課提供制定相關法令的支援系統。
- 三、給校長的建議：時刻自我增能，掌握教學策略、課程規劃的關鍵。

關鍵詞：教學領導、公開授課

校長教學領導之個案研究—以公開授課為例

壹、緒論

一、問題緣起與動機

十二年國教課綱總綱實施要點規定，107 學年度起，全國近二十萬名中小學校教師，每學年至少公開授課一次，彼此觀摩。全國校長協會表態支持，強調公開授課能夠促進教師專業發展，且是國際趨勢。在此機緣之下，本研究以校長公開授課為研究主軸，欲探討校長公開授課對於教學領導的意義性及影響性。希望藉由半結構式的訪談目標校長，分析個案進行公開授課時的歷程、收穫與困境，進而思索其表層問題與深層問題，更期待在其中發現新問題，期待研究成果能提供校長教學領導之參考。

長久以來，校長領導行為以行政居多，然而隨著社會氛圍的改變，時代潮流的變更，社會大眾對於校長的角色與領導期待逐漸轉變為行政與教學兼具，甚至對於教學領導的期待多於行政領導，在此轉變之下，校長不僅須熟稔教學領導的內涵及核心行為，除了協助教師發現及發展專業知識與技能、進行課程研發與以及帶動教師進行行動研究之外，也可以進行校長本身的公開授課，成為首席教師，故校長本身必須具備優良的教學知能。

校長教學領導具體的行為層面可表現在發展教學任務與目標、確保課程與教學的品質、增進學校內學生的學習氣氛與動機、增進教師專業發展及提供一個支持的學習環境。目前以校長公開授課為主題的研究文獻並不多，但在新政策下必須有相關研究支持與研究校長公開授課的面向與功能，依此方向來看，可見此研究的獨創性與價值性。希冀以此個案研究拋磚引玉，讓更多的研究者對於校長公開授課領域做更多更深入的研究與探討。

二、研究目的

- (一) 探討校長教學領導的面向。
- (二) 探討校長公開授課對教學領導行政層面意義性。
- (三) 探討校長公開授課對教學領導教師專業發展的影響性。
- (四) 探討校長公開授課對教學領導學生自我效能的影響性。

三、名詞解釋

- (一) 教學領導

教學領導是校長以教育理念、教育目標及任務為前提，營造學校為和樂積極的學習環境，促進教師專業成長，提升學生的學習興趣和能力。教學領導強調校長應和老師在互助互信的合作情況下，校長以「首席教師」角色，與教師組成教學研究社群，並以教學演示、公開授課的方法，進行教學引導、交流、互動與成長的模式，營造學校成為學習型組織，達到提升學生的學習成就的目標。

（二）公開授課

公開授課是指教學者在教學前與同儕共同備課，共同設計教學內容與流程，經由開放教學過程，讓同儕教師、家長公開觀課，以提升教學品質的行為。

本研究的公開授課範圍聚焦在校長觀點，研究校長公開授課對於教學領導行政層面的意涵、對教學領導促進教師專業發展的影響、對教學領導學生自我效能的影響性。

貳、文獻探討

學校的核心在教育，教育的核心在教學。身為學校領導者校長，要能掌握教學成效，才能確保教育品質。然而教育品質的確保卻非易事，校長要如何做好「教學領導」，有效的提昇教學成效呢？西諺有云「I hear/see, I forget; I say, I remember; I do, I understand.」教育大師杜威的做中學（learning by doing）也強調身體力行的重要性，輔加上近來日本教育先趨佐藤學的「學習共同體」引燃台灣教育新浪潮「公開授課」似乎成為現在「教學領導」的顯學，教育部（2014）更於十二年國教課程綱要實施要點中，明定自 107 學年度起教師每學年至少公開授課一次。因此「公開授課」頓時成為各方議論的焦點。

台灣醒報指出，依據 12 年國教課綱規定，高中及國中小教師將來每一年要公開授課一次！對此，全國教師工會總聯合會理事長張旭政表示，觀課屬於《教師法》規範事項，卻被納入新的課綱總綱，明顯違法；他也擔心，基層教師為了通過觀課審核，反而容易一致化教學，扼殺當前蓬勃的多元教學方式（范捷茵，2014）。另外，依據聯合報報導，教育部日前通過 12 年國教課綱總綱實施要點，當中規定，107 學年度起，全國近 20 萬名中小學校長及教師，每學年至少公開授課一次，彼此觀摩。全國校長協會昨天重申支持立場，表示公開授課可以促進教師專業發展，而且是國際趨勢（沈育如，2015）。校長投入「公開授課」的教學領導模式到底會成為教學革新的助力還是阻力，亟待研究進一步深入探討，因此，本研究將就「校長教學領導」及「公開授課」進行研究探討。

一、校長教學領導的意涵

校長「教學領導」屬於領導的一環，Hallinger (1992) 認為從 1980 年代起，校長從學校方案管理者的角色，轉變為重視教學成效革新的帶領者，就是所謂教學領導。而就狹義而言，教學領導係指校長直接參與教學與課程設計之行為，以增進學生的學習成就 (Pantelides, 1991)；就廣義而言，則包括所有能協助教師教學與影響學生學習的相關活動或作法 (楊振昇, 1998)。

魯先華 (1994) 曾彙整出校長的教學領導乃是指校長協助教師改善教學，提升學生學習成效，完成教育目標之歷程；亦即校長藉由與教師的合作，共同建立教育目標，設計規劃課程內容，輔導教學活動的實施，評鑑學生學習成果，用以鼓勵學生的積極動機，增進學生良好的學習結果，進而達成學校的教育目標。

謝建成 (2001) 表示教學領導定義為，校長藉由發展及溝通教學理念與任務、確保課程與教學品質、營造學校學習氣氛、以及發展支持的教學環境等領導作為，發揮洞察、激勵、授權、引導、示範及成員共同合作之影響力，以促進教師專業成長，進而提昇教學品質。他並且將教學領導歸納為以下四個層面：(一) 傳達任務與目標、(二) 確保教育品質、(三) 增進學習氣氛、(四) 發展支持的工作環境。

鮑世青 (2001) 則認為校長教學領導，是指校長在學校教學目標與任務發展、提昇課程與教學品質、為學生提供良好的學習環境、為教師發展支持的工作環境、和促進教師專業發展上所採取的直接或間接策略，以激發教師自信與動機，進而提高教師教學效能、改進學生學習成就，以達成學校教育目標的歷程。

林惠煌 (2003) 將校長的教學領導定義為，校長為提升教師教學效能，經由型塑學校願景、提升教師專業、確保教學品質、激勵學習成就以及營造支持環境等積極的領導作為，直接或間接的主導、參與學校有關課程與教學活動的各項措施，進而提升教學品質，達成學校願景的歷程。

劉明德 (2005) 認為校長教學領導是，校長藉由發展與溝通教學理念，營造良好的教學環境與學習氣氛，確保課程與教學的品質，透過與教師或成員間的互助合作，增進教師的專業成長與學生的學習成效，確保達成學校的共同願景。

李安明 (2010) 指出校長教學領導是學校校長透過直接的教學領導、影響、參與、示範或授權他人從事與學校教學相關之各項改進措施，以落實發展學校教學任務與目標、確保課程品質、促進教師專業成長、增進學生學習氣氛以及發展支持的工作環境等領導作為之歷程。

國外學者 Murphy (1990) 就整體學校的環境而言，認為教學領導是協助教師發展一個正向的及滿意的工作環境，而且為學生提供一個良好的學習環境及學習成果。

學者 Pantelides (1991) 則提出教學領導是校長直接參與教學設計之行為，其目的在增進學生之學習成就。

而李安明 (1999) 更進一步指出，校長不只是學校的行政首長更是首席教師，應該在教學領導上扮演積極的教學者角色。

因此，當前的教學領導不只侷限在協助指導教師如何教，更可以由校長親自進行教學演示公開授課，作為教師的學習標竿，促進學校整體的教學革新，以達到提昇教學成效的目標。根據上述國內外學者的研究結果，可歸納校長教學領導的意義具有下列幾項：

- (一) 教學領導強調校長為「協助角色」和教師在互助互信的合作情況下，協助教師提升教學的效能，促進教師的專業成長。
- (二) 教學領導是校長以「首席教師」角色，與教師組成教學研究社群，並以教學演示、公開授課的方法，進行教學引導、交流、互動與成長的模式，營造學校成為學習型組織，達到提升學生的學習成就的目標。
- (三) 教學領導是校長和教師共同努力，維持教學和課程的品質，營造良好的學習氣氛與環境。

綜合上述觀點，本研究「教學領導」的定義為，教學領導是校長以教育理念、教育目標及任務為前提，營造學校為和樂積極的學習環境，促進教師專業成長，提升學生的學習興趣和能力。教學領導強調校長應和老師在互助互信的合作情況下，校長以「首席教師」角色，與教師組成教學研究社群，並以教學演示、公開授課的方法，進行教學引導、交流、互動與成長的模式，營造學校成為學習型組織，達到提升學生的學習成就的目標。

二、公開授課的相關研究

在早期雖無「公開授課」乙詞，但是，仍有「教學觀摩」以公開教學交流討論的形式進行，兩者極為相似，最主要的差異在於以往的「教學觀摩」並未強調在教學之前進行所謂的教學領導、討論及共同專度對話，而近期的「公開授課」源自於佐藤學的學習共同體，故以下先就學習共同體之關鍵內涵加以闡述。

潘惠玲等人 (2013) 在學習領導下的學習共同體推動手冊中，提到學習共同體以學校作為基地，以「課堂學習共同體」和「教師學習共同體」為核心，學生、教師、校長皆屬於學習共同體成員，而「教師學習共同體」可針對教與學進行「集體備課、公開授課與觀課、共同議課」。可見學習共同體由教師與

校長共同組成的關鍵專業學習社群，所進行的教學運作模式中「公開授課」是其中一項關鍵指標。林國凍（2008）也曾表示學習共同體的推動中，公開教學是一個很重要的部分。教師們協同合作發展課程計畫、教學、觀察並蒐集研究學生學習資訊，並修正教學，可促進教師專業成長並提昇學生學習成效。佐藤學大師亦指出教師是一種公共的使命，而背負這個使命的學校和教師必須向外敞開大門，透過公開教學，與其他老師、校長、領域專家對話，進而對自己的教學進行批判性的反省（黃郁倫、鍾啟泉譯，2012）。

游秀靜、唐淑華（2015）的研究指出，透過公開授課方式讓教師「被看見」，也讓教師得以「看見」課堂中許多動人的學習風景；進而在專業成長上也產生重要轉變。公開授課對於未來臺灣推動教師專業成長活動應具有重要啟示。教育部（2014）更於十二年國教課程綱要實施要點中，明定自 107 學年度起校長與教師每學年至少公開授課一次。故本研究的公開授課範圍聚焦在校長觀點，研究校長公開授課對於教學領導行政層面的意涵、對教學領導促進教師專業發展的影響、對教學領導學生自我效能的影響性。

總而言之，「公開授課」是指教學者在教學前與同儕共同備課，共同設計教學內容與流程，經由開放教學過程，讓同儕教師、家長公開觀課，以提升教學品質的行為。

參、研究方法

本研究採用質性研究方法中之個別訪談法，以立意取樣之方式訪談曾經進行校長公開授課之校長，透過半結構式之訪談，收集本研究之相關資料並加以分析。

一、研究對象

本研究之命題—校長公開授課，本研究就曾公開授課之二位校長進行半結構式之訪談。

二、研究工具—訪談大綱

本研究依研究目的與文獻探討中之各個面向，發展出半結構式之訪談大綱，以利於研究者掌握研究主題，並在訪談中聚焦研究的主題，增加收集資料的有效性與正確性。本研究之訪談大綱研擬如下：

- （一）請問校長在教學領導上有那些具體的作為？
- （二）請問校長有那些作為在校長的教學領導上是有實質幫助的？
- （三）請問校長您同意校長公開授課嗎？您的論點為何？

- (四) 請問校長您認為校長公開授課對於您的教學領導有幫助嗎？對於學校行政層面有何具體影響？
- (五) 請問校長您認為校長公開授課對於學校教師專業發展有何影響？有那些方面的影響？
- (六) 教師專業發展主要有四個面向，有課程設計與教學、班級經營與輔導、研究發展與進修、敬業精神與態度，校長您認為校長公開授課對於您在帶領學校的教師專業發展有何影響？
- (七) 請問校長您認為校長的公開授課是否會影響到學生的學習成效？原因為何？
- (八) 請問校長您認為校長的公開授課是否會影響學生的自我效能？您的看法為何？

三、內在效度 (Internal Validity)

內在效度是指研究者所操縱的變項對依變項所造成的影響真正程度，亦即一個研究能夠有效的發現研究內容的因果關係，若研究的干擾愈多，正確性愈差，則該研究的內在效度便愈低，反之干擾能完全控制，其正確性愈高，則該研究的內在效度便愈高。

故在本研究期間進行七次專題討論會議，藉由二位老師（兩位退休的師傅校長）的指導與八位同儕專業對話，共同討論研究的目的、取樣對象、研究範圍、訪談大綱之設計，使本研究具備專家效度，以維持本研究之內在效度。

四、外在效度 (External Validity)

外在效度是指研究的結果的可推論性之程序的大小，研究的結果的可推論性愈大，亦即其適用性，代表性愈大，研究的外在效度則愈高。易言之，就是指研究結果是否可推論到研究對象以外的其他受試者，或研究情境以外的其他情境。

故本研究對於研究對象進行深入之訪談，使其能充分表達其意見，以取得完整之資料，並經由系統化之個案分析探討發掘深層問題與表層問題，以增加本研究之外度效度。

肆、個案案例說明

一、A 個案描述

A 校長本身具有數理專長，對於自然觀察很有興趣，常參加自然生態專業知能研習，而且是蝶會會員，對於蝴蝶很有研究，非常重視環境教育。因此在校長

遴選時特地選擇自然國小（化名），自然國小位於風景秀麗的山區。學校前面有小溪後面有連綿的山脈，自然生態豐富。學校班級數六班，學生共計 24 人、教職員工 15 人，有一位環境教育輔導員，對於發展學校環境教育非常有利。而「蝴蝶生態」及「山野教育」是學校的本位課程。A 校長每二週授課二節，結合校本課程進行全校環境教育，且每學年公開授課一次，而實施迄今已有三年。

二、A 個案訪談內容

A 校長非常同意校長公開授課，初任校長即以身作則公開授課獲得老師們的肯定與認同，她以「首席教師」角色自許，並與教師組成教學研究社群。以教學演示、公開授課的方法，進行教學引導、交流、互動與成長的模式，透過授課驗證教學方法的運用，目的在做為一種教學上的引導，讓老師們有一個明確的觀摩方向，營造學校成為學習型組織，以達到提升學生的學習成就的目標。強調以學生學習為核心，共同規劃課程，讓學校的結構和文化有實質性上的改變。校長建立以「學校為本位，教師為中心」的行政執行模式，整合學校資源，減輕教師工作負擔，用心辦學的誠意對於教學領導很有幫助，可以感召教師一起行動，然後精進教師教學能力，並推動組織學習。學校展開共同學習的行動過程，透過行政組織共同發展與分享組織知識，發揮教學加乘的效果。校長認為教師是專業工作者，需持續進行專業發展以支持學生學習。

透過校長公開授課讓教師專業發展有正向影響，提升學科專業知識、教學實務能力與教育專業態度等。而教師能自發組成專業學習社群，共同探究與分享交流教學實務；積極參加校內外進修與研習，不斷與時俱進；充分利用社會資源，精進課程設計、教學策略與學習評量，進而提升學生學習成效。校長公開授課帶領教師進行教學的省思，促進教師專業知能成長。教學相長，同僚之間互相激勵，老師在課程設計與教材教法方面獲得改進，提升學校教育品質。

校長公開授課會影響學生的學習成效及效能。在校長公開授課時讓學生的學習態度會更專注，提升學習效果。校長的教學成為學生學習及仿效的典範，同時訓練學生發展為學校的小解說員，讓學生主動探究、樂於學習。

三、B 個案描述

大中國中（化名）B 校長早在擔任老師與國教輔導團員期間，就已經進行過全縣的教學觀摩，對於公開授課這件事情，並不陌生。認為身為一個專業教學教師，本來就需要不斷地反覆進行教學精進與觀摩，並使之常態化。透過說課，教學，議課，並且與教師同儕們互相觀課交流，找出自己教學上盲點與提升改進教學技巧方法，其實是一件很自然而且是相當受益的事。教師的公開授課一方面能

夠讓校方能掌握到各領域教師教學授課品質，另一方面也讓家長們放心。

四、B 個案訪談內容

就個案經營的學校而言，是早在一年前，政策尚未宣布時，個案即已在學校進行公開授課。其主要原因，是因為在教學方法上，開始轉向以學生為學習主體的翻轉教育，學習共同體等概念。為了親自體驗新的教學方法的運用，以及鼓勵老師嚐試跨出第一步，因此就先行選定班級進行教學，讓老師們來觀課，目的在做為一種教學上的引導，讓老師們有一個明確的觀摩方向。

其實，在的授課歷程準備中，個案也感受到來自課程進度上的壓力，似乎對於一堂課教學時間的掌握，還無法就原本規劃教案內容完整呈現，也因為非長期授課，對於該班級學生個別學習情況並不熟悉，以及過去太熟悉講述法而無法問出一個好問題引發學生討論…等等。都讓第一次的嚐試有些”卡卡”。

不過，這樣的嚐試，也得到老師們的肯定與認同，至少老師們有感受到校長的”誠意”，從參與和觀察與後續老師的議課回饋過程中，也有一些老師會更願意嚐試，反正教得不好，頂多就跟校長一樣而已啦，大家比較願意把面子放下來。透過教學參與，校長也更能體諒到老師在現場教學中所產生的困難與問題，能夠更以同理心看待同仁，並給予最真實的肯定與鼓勵。

而今年的公開課，為了能突破之前授課對於班級掌握不熟悉的限制，個案的課程決定以一個多月的期間來進行（也就是選定一班，在第一次段考到第二次段考期間，均由個案授課，並請原班老師協同教學）。如此調整，可以進一步深入掌握個別學生特質，並且也希望能了解該班總結性評量成績與別班的差異。

伍、研究分析與結果

本研究係以兩個實際公開授課之校長作為研究個案，藉由其公開授課面臨的問題與困境，試圖了解校長公開授課對現今校長教學領導的影響，透過面對面之深度訪談來蒐集資料，經由兩個案之資料整理與分析，再依研究目的區分四大主體，分別為探討校長教學領導的面向、探討校長公開授課對教學領導行政層面意義性、探討校長公開授課對教學領導教師專業發展的影響性及探討校長公開授課對教學領導學生自我效能的影響性等，藉此從不同角度去看待這項政策，綜合討論校長公開授課對教學領導之影響。

一、研究分析

以下就蒐集到的兩個個案校長公開授課訪談資料，分別就其表層問題及深層問題加以對照文獻分析，以表格對照方式加以呈現如下：

	表層問題	深層問題
A 個案	<p>(一) 校長教學領導的思維，不是在展現教學能力或是要壓過老師，而是透過公開授課建構學校教學合作的氛圍與支持體系。</p> <p>(二) 校長授課時間、科目或內容的安排是否適宜，以符合學生需求。</p> <p>(三) 教師迷思：校長一定要教得比老師好。校長公開授課在認知上有差異，觀察與議課不易聚焦。</p>	<p>(一) 過去傳統認知是「教室授課是教師個人的功課及問題」，現今以學校內部教室授課改革做起的「學習共同體」，校長須負起課程領導、教學領導及學習領導的責任，以保障學生的學習權。</p> <p>(二) 校長的公開授課是固定安排或是臨時性，執行計畫的行政經費與資源，其授課科目、時數、教學課程計畫，不僅攸關教師個人的權益，更攸關學生學習權的保障，畢竟教師的「專才專用」，才能使學生得到最佳的學習效果。</p> <p>(三) 將教學觀察轉化為公開授課，教師的認知需再強化，避免淪為形式化、表格化、一致化，而失去內涵的精神，相信經由彼此不斷的激盪，會碰撞出更多的火花，更容易在校長教學領導中獲得成就感。</p>
B 個案	<p>課程要配合期初的課程計畫，有教學品質和進度上的壓力。</p> <p>(二) 校長要花時間備課，確實掌握教案內容，也未必能有效教學。</p> <p>(三) 班級學生學習狀況、學生姓名、教室經營管理，無法完全掌握。</p> <p>(四) 教師對於校長公開授課在認知上有差異，觀察與議課易偏離主題。</p>	<p>(一) 在學期初課程計畫是編寫好的，老師有自己規劃的教學進度，自然有課程進度的壓力感存在，校長授課只是單純上一堂課，也可能影響課程的進度。</p> <p>(二) 校長通常離教學現場有一段時間，無法一下子掌握教學教案，需要時間了解教案內容與教學呈現方式，加上只有一場公開課程，意義不大，除了展現校長也有專業授課能力外，並沒有太多論證上的實益。</p> <p>(三) 雖然校長身為首席教師，但教學現場仍是以導師是最能了解學生學習的狀況，如果校長只是短期性的授課，是無法知道學生學習的差異性。</p> <p>在教室經營管理上，要下一番功夫。</p> <p>(四) 時代在改變，傳統的教學方法已逐漸轉變甚至淘汰，如果校長不願意投入參與教學歷程，會與老師夥伴關係距離就越遙遠，但校長公開授課觀課的重點應再強化與落實學生學習。</p>

由上可知：A 個案和 B 個案分別經由問題分析後，不難發現校長公開授課的教學領導背後，有其學習成效及教師認知上的影響，下面就個案之共同點加以說明：

- (一) 師生關係生疏：教學是一門藝術，也是一個漸進累積的過程，師生的默契是來自平時教與學的互動。然而校長的公開授課是臨時的一堂課，有時連學生的名字都叫不出來，更遑論教學默契的培養，這會導致師生互動的陌生，影響活動設計與教學節奏，也讓公開授課的效果打些折扣。
- (二) 觀課認知不足：觀課的重點應在於觀察學生的學習歷程及找出學習過程的進步與變化，而非找出教學者教學的缺點，也非只看教師的教學。然而，可能因為觀課者認知的不同或說課時不夠明確（有些還錯過說課時間）造成議課時，觀察偏離主題及教學範圍，誤以為是教學觀摩，陷入以教學者為中心的錯誤。

二、研究結果

經由對兩個案反覆詳細深入瞭解與文獻探討交叉對照分析之後，將研究結果詳列如下：

- (一) 公開授課、觀課焦點在於「課堂上學生學習有無成立」，教師觀課認知應著重從這節課的觀察過程中學到甚麼，而不是熱衷於展現自己敏銳的觀察力，給予教學者鉅細靡遺的建議甚至指導。
- (二) 校長公開授課較易得到老師們的肯定與認同，至少老師們有感受到校長的“誠意”，從參與和觀察與後續老師的議課回饋過程中，也有一些老師會更願意嚐試，反正教得不好，頂多就跟校長一樣而已啦，大家比較願意把面子放下來。透過教學參與，我們也更能體諒到老師在現場教學中所產生的困難與問題，能夠更以同理心看待同仁，並給予最真實的肯定與鼓勵。
- (三) 校長公開授課，是實現有效教學領導的具體展現與最佳途徑。有效教學的關鍵，不在於鑽研並熟練某種特定的教學法，反而是教學者能夠永遠保持謙卑而開放的心態，能夠聚焦於學生的學習狀態，並願意隨時與教師同儕討論、交流，找出自己教學上的盲點與限制，進而樂意調整自己的教材教法，以幫助學生學會課程內容。
- (四) 校長公開授課在國小小校學生人數較少，行政與教學容易配合，教師專業對話頻率較高，相對推展較易，成效也較佳。反之，若為大型學校或國中，班級學生人數眾多，教師人際疏離的影響，又有課程進度的壓力，在實施上無論師生互動、討論發表、教學默契等，都有一些限制性，相

對成效較不如預期。

三、解決策略分析

依兩個個案校長公開授課訪談資料，分別就其表層問題及深層問題加以探究，研討出解決策略，加以分析歸類，可以從（一）校長的思維、（二）校長的作法、（三）學校行政的執行及（四）班級公開授課的進行等幾個面向來說明：

（一）校長的思維

1. 校長轉變思維以身作則，加強教學領導知能，以學校領頭羊，首席教師實質做教學領導。
2. 校長高倡導高關懷，柔性的堅持，以正確的方向帶領學校教師進行教室教學翻轉，改變教室風景。
3. 校長改變心智模式，以包容共學、共好、共榮為領導思惟。
4. 校長隨時記得教師本質，莫忘初衷。
5. 建立校長與教師的夥伴關係，跳脫從屬關係，互相信任。

（二）校長的作法

1. 校長持續精進，能為實質的首席教師。
2. 校長不定期公開宣導公開授課的正向意義，讓校師對於公開授課有正向積極的認同。
3. 校長單純上一堂課，也可以上進度內的課程，不影響課程進度。
4. 校長依照本身專長，進行公開授課的科目選擇。
5. 校長平日與教師進行協同教學，建立夥伴關係。
6. 校長加入教師專業成長社群，增加教學領導相關素養。
7. 校長加入教專評鑑，貼近與教師之間的距離，展現親和力。

（三）學校行政的執行

1. 校長授課排入學校年度重大行事，方便課程進行。
2. 依照學校環境現況，分析校長公開授課固定抑或臨時性的優缺點，因材施教制宜，取最適合學校的方式進行。
3. 校長授課時間可安排在校本課程的彈性時間，或是早自修時間。
4. 舉辦教師增能研習，透過典範學習，提升教師教學知能，達到有效教學的目標，提升教學成效。
5. 運用價值澄清，釐清公開授課的重點在於成就學生有效學習，而非典範教學。

（四）班級公開授課的進行

1. 級任導師給予校長資訊協助，讓校長了解班上同學的學習概況，幫助

- 校長短時間內進入狀況，了解學生學習的差異性。
2. 學生掛名牌或放置桌牌增加辨識度。
 3. 校長針對授課班級學生、學習狀況多給予關注，讓學生感受到校長對於學校學生的關心。
 4. 邀請家長到校入班觀課，提升校長教學能見度，營造校長關心教學的氣氛。

四、新問題

綜合上述採取之解決策略細加分析，實際執行時可能衍生出來的新問題如下：

- (一) 非課程背景的校長要成為教學領導專家，需要長時間學習。
- (二) 校長進行教學領導，走進教室，可能引起封閉型教師的漠視或抗議。
- (三) 校長公開授課可能造成教師壓力或是因為專業能力不足，導致方向誤導。
- (四) 校長校務繁忙，可以造成臨時缺課，導致臨時找尋代課教師的情況。
- (五) 宣導不具效能，流於形式。
- (六) 研習場次過多，造成教師備課時間不足，引起抱怨。
- (七) 校長校務繁忙，執行面上有困難。
- (八) 校長因為教學未受肯定，而影響其行政領導力。
- (九) 家長對於教學認知不足，可能影響觀感。
- (十) 校長距離教學現場遙遠，跟不上新的教學方法。
- (十一) 為準備相關資訊，增加導師負擔，反而造成困擾。

陸、研究結果與建議

校長肩負校內教學領導的成敗，對學校有極大的影響力，而校內教學風格的形塑，往往受到校長領導風格的影響。校長身為首席教師，舉行公開授課為必然趨勢，校長如何善用公開授課的行為，帶領教師建立學校共同努力方向，激勵行政層面、提升教師專業發展效能、學生正向自我學習效能。透過以上文獻探討以及兩名個案的研究分析，本研究可以獲致以下的結論與建議：

一、結論

(一) 校長教學領導存有多面向可並存發展

校長教學領導具體的行為層面可表現在發展教學任務與目標、確保課程與教學的品質、增進學校內學生的學習氣氛與動機、增進教師專業發展及提供一個支持的學習環境。教學領導是校長以教育理念、教育目標及任務為前提，營

造學校為和樂積極的學習環境，促進教師專業成長，提升學生的學習興趣和能力。教學領導強調校長應和老師在互助互信的合作情況下，校長以「首席教師」角色，與教師組成教學研究社群，並以教學演示、公開授課的方法，進行教學引導、交流、互動與成長的模式，營造學校成為學習型組織，達到提升學生的學習成就的目標。

(二) 校長公開授課對教學領導行政層面具有引導方向的意義性

從校長的訪談中發現，校長公開授課的作為，會影響行政團隊導向教學為主的方向，校長對教學領導的重視，促進行政團隊對於教學主體的重視甚至認同，繼而衍伸出創新策略。同時引導行政團隊重視增能賦權，將學校發展的主軸與重心，放在提升教學能力，提升有效教學為主，最大受益者將是學生，學生能有效學習，可以縮短教室內學習落差的困境，減少教室內學習客人的數量，讓教育的重點放在學生如何學。

(三) 校長公開授課對教學領導教師專業發展具有指標性影響與增進夥伴關係

以實際行動鼓勵老師們，開放教室，透過善意的觀課回饋，讓自己有效能的教、讓學生有效能的學。校長是學校行政與教學的領導者，對於校長「公開授課」，代表的不只是一堂課而已，更是校長與老師一起教學探討、共同為學生的學習而努力，進而往營造校長與教師成為夥伴關係邁進。

(四) 校長公開授課對教學領導對提升學生自我效能有助益

校長以實際行為對學生進行授課，學生對於上課有所期待，雖然有校長無法在短時間內認識學生或是掌握學生學習概念成效，但由於校長的重視，在學生心中占有重要的影響，教師的宣導成為學生討論的議題，無形中提升學生對於自我學習效能的認同。

二、反思

(一) 校長公開授課需提升行政團隊教學領導的正確認知，而非形式而已

校長需改變心智模式，認同校長教學領導的正向意義，用正向的理念帶領行政團隊，針對學校行政團隊所能提供支持性的資源給予教師協助，以協助教師專業成長為主要目標，杜威曾說：「環境變了，人也跟著變了。」環境要改變，端賴行政團隊用心同理教師的需求，校長公開授課的真正意圖也在於此，必須引領學校行政團隊有正確的認知，而非只是形式上的公開授課。

(二) 校長公開授課需以帶動教師專業成長為主要目標，而非自我光芒

校長進行公開授課時，需引導教師專業成長是身為教師的責任與義務，在過程中，將聚焦在教學的策略與技巧，而非放在個人的光芒，以技術性的角度提出教學的優缺點，讓教師從中獲得教學策略的能力提升，而非只是恭維性的

舉辦，必定要回歸到教育的本質、教學的本身。

(三) 校長公開授課需考量以學生有效學習為最大考量，而非作秀性質

學校存在的目的都是為了學生，沒有學生學校就不需要存在，所以校長教學領導的重心必定要回歸到學生有效學習，校長任何教學領導的行為，要考量對學生有最大的幫助才去執行，因此，舉凡授課的方式、授課的節數與時間等，皆要以對學生有效學習的最大助益為主規劃，而非放在校長本身，更非作秀性質。

三、建議

(一) 建議未來研究的方向

本研究為校長公開授課領域提供新的研究，但因採用個案研究方式，因而無法將研究結果作推論。不過，個案研究雖不能做普遍化的類推，但其深度、詳盡地描述研究對象，可掌握其個別差異，進而與類似的研究做相互比較。建議未來研究者可以針對其他個案作探討，比較其差異性，校長公開授課實施後，母數增加，也可進行量化研究，增加校長公開授課領導行為的相關研究。

(二) 給行政主管機關的建議

教育部於十二年國教總課綱中訂有校長須公開授課的規定，但並未針對其中的實施方式擬定細節與相關規範，建議主管機關可以擬定不同類別學校所執行的方向與規範，且提供制定相關法令的支援系統，期待能讓校長公開授課對學習有正向的效益，而不因為制度上的缺失或限制，而影響校長教學領導的成效。

(三) 給校長的建議

校長身為首席教師，自然無法抵抗公開授課的浪潮，校長身兼行政、課程、教學領導者，需當時刻善用高倡導高關懷的領導行為，以營造良好的教學領導效益，以實質首席教師的內涵帶領教師建立學校共同願景與目標，校長雖無固定課務，但能透過共同備課、公開觀課與議課規範，從不同層次、面向觀點，學習與覺察本身不足，進而提升自己。

校長以身作則，公開授課，對行政團隊、教師與學生具有領導性的指標意涵，承上，校長更應該時刻自我增能，掌握教學策略、課程規劃的關鍵，方能帶領學校教師增能精進，提升學生有效學習的效能。

參考文獻

- 吳雨錫（2002）。國民小學校長教學領導與教師專業成長關係之研究。台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 李安明（1999）。「為教學而行政」的校長教學領導：理論與實務。教育政策論壇，2(2)，158-203。
- 李安明（2010）。我國國民小學校長教學領導、專業發展與學生學習成果之研究。行政院國科會教育學門教育行政與政策、師資培育領域專題計畫成果發表會。（NSC97-2413-H-134-004）。嘉義縣：國立中正大學教育學系。
- 沈宥如（2015）中小學公開授課校長協會力挺。聯合報 2015 年 02 月 11 日。取自 <http://udn.com/news/story/6915/700359-%E4%B8%AD%E5%B0%8F%E5%AD%B8%E5%85%AC%E9%96%8B%E6%8E%88%E8%AA%B2-%E6%A0%A1%E9%95%B7%E5%8D%94%E6%9C%83%E5%8A%9B%E6%8C%BA>
- 林國凍（2008）。日本的 Lesson Study 如何引發教師專業發展之探究。教育研究與發展期刊，5(1)，165-184。
- 林惠煌（2003）。台北縣國民小學校長教學領導與教師教學效能關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 范捷茵（2014）課綱偷渡？教師每年要公開授課。台灣醒報 2014 年 10 月 29 日。取自 <https://anntw.com/articles/20141029-nL6s>
- 教育部（2014）。十二年國民教育課程綱要。台北：國家教育研究院。
- 游秀靜、唐淑華（2015）。因「被看見」而「能看見」：「學習共同體公開授課」對促進教師專業成長之個案研究。中等教育，66(1)，16-39。
- 黃郁倫、鍾啟泉（譯）（2012）。學習的革命：從教室出發的改革（原作者：佐藤學）。台北市：親子天下。
- 楊振昇（1998）。我國中小學校長職前培訓制度之探討。國立暨南大學教育行政論壇第二次研討會論文集，125-142。
- 劉明德（2005）。中小學校長教學領導核心技術關鍵之探討。學校行政雙月刊，38，65-75。
- 潘惠玲等人（2013）。學習領導下的學習共同體推動手冊 1.0 版。台北市：學習領導與學習共同體計畫辦公室。
- 魯先華（1994）。國民小學校長教學領導之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 鮑世青（2001）。國民小學校長與教師對「校長教學領導」行為知覺度之研究。

- 國立新竹師範學院學校行政碩士班碩士論文，未出版，新竹市。
- 謝建成（2001）。台北縣國民小學校長教學領導與教師專業成長之調查研究。
國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Education Administration*, 30(3), 35-48.
- Murphy, J. (1990). Principal instructional leadership. in P. W. Thurston & L. S. Lotto (eds.) *Advances in educational administration*, vol. I, part B (pp. 163-200). London: JAI Press.
- Pantelides, J. R. (1991). *An exploration of the relationship between specific instructional leadership behaviors of elementary principal and student achievement*. Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.